

学校编码: 10384

分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

学号: X2009156191

UDC \_\_\_\_\_

厦门大学

硕士学位论文

销售队伍效力管理 (SFE) 在医药行业的应用研究

——以岭药业为例

The Application Research of SFE in Pharmaceuticals Industry  
——Take Yiling Pharmaceutical as an Example

闫卫东

指导教师姓名: 郭朝阳教授

专业名称: 工商管理 (EMBA)

论文提交日期: 2012 年 11 月

论文答辩日期: 2013 年 月

学位授予日期: 2013 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评阅人: \_\_\_\_\_

2012 年 11 月

## 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为( )课题(组)的研究成果,获得( )课题(组)经费或实验室的资助,在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

## 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（        ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，  
于        年        月        日解密，解密后适用上述授权。

（        ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年        月        日

厦门大学博硕士论文摘要库

## 中文摘要

销售队伍效力管理 Sales Force Effectiveness (SFE) 是医药行业实现全面客户关系管理 (CRM) 的基础, 由阿斯利康制药有限公司在国内最早实施以来, 目前在跨国制药企业中得到了广泛应用。考虑到该销售队伍管理系统能够提供更有销售工具和销售方法、更高的销售技能, 提升客户关系管理水平, 提高客户信赖度, 从而优化销售投入、扩大销售收入和利润回报, 部分国内本土制药企业也随之开始实施, 以岭药业即是其中一家。由于是刚刚开始, 如何有效实施即是关键, 因此, 亟需加强对其的研究。

本文概述了销售队伍效力管理的概念和相关理论, 并且分析了其在中国国内制药企业的应用状况。然后以以岭药业为例进行了系统的应用研究, 列举了目前实施的情况, 针对后续实施计划也作了详细描述。

文章最后明确了在中国制药企业广泛应用销售队伍效力管理 Sales Force Effectiveness (SFE) 的关键所在。

关键词: 以岭药业; 销售队伍效力管理; 应用研究

厦门大学博硕士论文摘要库

## Abstract

Sales Force Effectiveness is the basis for achieving a comprehensive customer relationship management for pharmaceutical industry. Since its implementation by AstraZeneca pharmaceutical company at the earliest, it has been widely used in the multinational pharmaceutical companies currently. Taking into account the sales force management systems are able to provide more effective sales tools and marketing skills, higher sales, customer relationship management, increase customer confidence, thereby optimizing the marketing return on investment, increase sales revenue and profits, Some local pharmaceutical companies in China has also started to implement, Yiling is one . Because it is just beginning, how to implement it effectively is the most important thing. Therefore, it is urgent to strengthen the study on this subject.

This article summarized the Sales team effectiveness management concepts and related theory and analyzed the concepts application situation in China's domestic pharmaceutical enterprise. And then we take Yiling Pharmaceutical as an example to make a application research of the system, list the situation, and make a detailed description for the further implementation plan.

In the end, the article clears the key of SFE extensive using in China's domestic pharmaceutical enterprise.

**Key words:** Yiling pharmaceutical; SFE; Application research

厦门大学博硕士论文摘要库



# 目录

第一章 绪论	1
(一) 研究背景	1
1、 医药行业发展概况	1
2、 SFE(Sales Force Effectiveness)的应用现状	5
(二) 研究意义	6
1、 制药企业传统销售模式所面临的挑战	7
2、 采用提升销售业绩、增加盈利增长的新途径	10
(三) 研究思路及论文结构安排	12
第二章、SFE 相关理论研究	14
(一) SFE (Sales Force Effectiveness)的概念	14
(二) 客户关系管理 (CRM) 的价值	15
1、 客户信息整合	16
2、 销售过程控制	16
3、 市场活动评估	22
4、 主动服务体验	25
5、 客户价值挖掘	25
6、 绩效管理到位	27
(三) SFE 的理论依据	28
1、 销售队伍的设计	29
2、 销售队伍的管理	33
第三章 SFE 在国内制药企业的应用分析	49
(一) SFE 在国内制药企业的应用前景	49
(二) SFE 改进的系统性步骤	51
1、 诊断和确认销售队伍效力改进的潜在机会点	52
2、 将潜在机会点进行优先性排序	53
3、 制定销售队伍效力改进方案	53
4、 实施既定方案	55

5、 评估效果和监控绩效 .....	55
<b>(三) SFE 的实践方法与工具 .....</b>	<b>56</b>
<b>第四章 以岭药业的 SFE 实施研究 .....</b>	<b>58</b>
<b>(一) 以岭药业简介 .....</b>	<b>58</b>
<b>(二) SFE (Sales Force Effectiveness) 管理部门成立 .....</b>	<b>59</b>
<b>(三) 客户关系管理 (CRM) 系统搭建 .....</b>	<b>61</b>
1、 客户资源统一化 .....	62
2、 药品流向清晰化 .....	63
3、 销售过程规范化 .....	63
4、 销售预测精确化 .....	64
5、 市场活动精细化 .....	64
6、 工作流程自动化 .....	64
7、 决策支持科学化 .....	65
<b>(四) SFE 管理部门目前开展的工作 .....</b>	<b>65</b>
1、 两个锁定——锁定目标终端、锁定目标客户 .....	66
2、 以进销存和处方量数据为核心开展销售分析 .....	68
3、 销售指标的制定与分解 .....	68
4、 进销存数据的采集和绩效等相关数据提供 (略) .....	69
5、 公司范围内的礼品集采 (略) .....	69
<b>(五) SFE 后续实施计划 .....</b>	<b>69</b>
1、 SFE 四个组成要素的重要性 .....	69
2、 具体实施计划 .....	72
<b>结束语 .....</b>	<b>80</b>
<b>参考文献 .....</b>	<b>82</b>

## 第一章 绪论

改革开放以来,随着国内人民生活水平的提高和对医疗保健需求的不断增加,我国医药行业越来越受到公众及政府的关注,在国民经济中占据着越来越重要的位置。近年来,生产一直处于持续、稳定、快速的发展阶段。面对近期新医改的顺利推进,医药企业之间的竞争,已经发展到了决胜终端、掌控渠道的关键阶段。2009年以来,绝大部分医药企业均进行了销售队伍快速扩张,扩张幅度在30%-100%不等,销售队伍的扩张同时带来了销售代表的管理,销售活动有效性的评价,客户管理等一系列问题。同时,由于环境和资源约束加强,制药企业生产成本不断上升,药品价格趋于下降,新产品开发难度加大,医药工业发展仍存在不少困难和制约因素。除了用以往的“加快新产品开发”、“提升销售队伍促销力”和“扩大销售队伍规模”的策略来促进制药企业业绩提升外,也可采用“改进销售队伍效力”的方式(Improving SFE)来提高销售队伍的效力,从而为医药企业,特别是本土制药企业的销售管理和成本控制,带来新思路 and 新的解决方案。本章将简述相关的研究背景、研究意义和研究思路。

### (一) 研究背景

#### 1、医药行业发展概况

##### (1) 医药工业总产值增速高,市场容量巨大

改革开放以来,随着国内人民生活水平的提高和对医疗保健需求的不断增加,我国医药行业越来越受到公众及政府的关注,在国民经济中占据着越来越重要的位置。近年来,我国医药生产一直处于持续、稳定、快速的发展阶段。我国医药工业增长速度一直高于国内生产总值(GDP)的增长速度。医药工业总产值从1978年的79亿元增加到2007年的6,679亿元,30年间翻了84.5倍;医药工业占GDP的比重从1978年的2%上升至2007年的3%。改革开放的第一个十年(1978年-1987年),医药工业年均增长率为14.4%,高于同期GDP年均9.7%的增长;第二个十年(1988年-1997年),GDP年均增长率提高至9.9%,而医药工业年

均增长率高达 21.4%；第三个十年（1998 年-2007 年），医药工业增长速度虽然有所回落，但仍高于 GDP 年均增长率近一倍的水平，年均增长率为 18.8%（注：数据来源于“中商情报网《2012-2016 年中国医药行业市场发展前景分析报告》”）。

“十一五”更是我国医药工业取得显著成绩的五年。随着国民经济快速增长，人民生活水平逐步提高，国家加大医疗保障和医药创新投入，医药工业克服国际金融危机影响，继续保持良好发展态势。规模效益快速增长。2010 年，医药工业完成总产值 12427 亿元，比 2005 年增加 8005 亿元，年均增长 23%，比“十五”提高 3.8 个百分点。完成工业增加值 4688 亿元，年均增长 15.4%，快于 GDP 增速和全国工业平均增速。实现利润总额 1407 亿元，年均增长 31.9%，比“十五”提高 12.1 个百分点，效益增长快于产值增长（注：数据来源于“中商情报网《2012-2016 年中国医药市场运营格局与投资前景咨询报告》”）。

2011 年 1-12 月，全国医药工业实现销售总产值达到 15025.09 亿元，较 2010 年同比增长了 29.33%。全国各医药工业企业实现销售收入 15254.774 亿元，较 2010 年增长 28.75%。而与此同时，2011 年我国 GDP 的增长率仅为 9.2%，医药工业的增长率已连续多年远高于 GDP 的增长（注：数据来源于“中商情报网《2012-2016 年中国医药市场运营格局与投资前景咨询报告》”）。

其中，中药行业也是盈利能力较强的行业，产品利润率高。我国中药行业发展迅速，中成药和中药饮片的销售占国内医药市场的四成以上。中药在国内拥有庞大、固定的消费群体，中药消费保持快速增长。生产方式的改变，提高了生产的整体水平，中成药工业产值从 1978 年的 8 亿元增加到 2008 年的 1400 多亿元（注：数据来源于百度文库《中药行业 2012-2016 前景》）。

## （2）国家产业政策推动，增长潜力巨大

虽然我国医药行业发展迅速，但受我国人均收入和医疗保障水平较低的影响，现阶段我国医药市场规模同发达国家相比仍然存在较大差距。以 2008 年为例，我国医药市场规模达到 700 亿美元，占全球市场 7,731 亿美元的 9%。但人均医药消费额仍处于非常低的水平，约 18 美元，不但远落后于发达国家人均 300 美元的水平，较发展中国家人均 30~40 美元的水平也有一定差距。较低的消费水平预示着巨大的市场增长潜力（注：数据来源于“中商情报网《2012 年中国医药行业发展趋势分析》”）。

2009 年 3 月，国务院公布《医药卫生体制改革近期重点实施方案（2009—2011 年）》，提出“经初步测算，2009～2011 年各级政府需要投入 8,500 亿元，其中中央政府投入 3,318 亿元”。具体来看，政府投入的增加将进一步推动城镇医疗的发展，城镇医药市场容量将继续扩大。同时，该政策能够有效改善目前尚属薄弱的基层医疗建设，由于目前乡镇农村医药市场基础尚显薄弱，未来该市场的增长速度预期将超过城市医药市场的增长速度。

2012 年 1 月，《医药工业“十二五”发展规划》出台，将生物制药作为我国的战略性新兴产业。此外，《“十二五”期间深化医药卫生体制改革规划暨实施方案》也提出，“十二五”期间政府医药卫生体制改革投入力度和强度要高于 2009-2011 年，并要求政府卫生投入增长幅度高于经常性财政支出增长幅度，政府卫生投入占经常性财政支出的比重逐步提高。

总之，“由于人口增长，老龄化进程加快，医保体系不断健全，居民支付能力增强，人民群众日益提升的健康需求逐步得到释放，我国已成为全球药品消费增速最快的地区之一，有望在 2020 年以前成为仅次于美国的全球第二大药品市场”（注：数据来源于《医药工业“十二五”发展规划》）。

其中，中药行业一直是国家重点扶持行业，政府对发展中医药态度鲜明，“十一五”期间，“中药复兴”再次成为国家战略。中药企业受益于行业政策的支持，获得更多的政策资源。2009 年 2 月，国家食品药品监督管理局发布实施了《中药品种保护指导原则》。国家基本药物目录自 2009 年 9 月 21 日起实施。基本药物目录里面有一半品种是中成药和中医药，中药饮片首次被纳入国家基本药物。

“新医改”的深入推行使我国中医、中药的应用更加广泛。2010 年 10 月 18 日，国务院出台《关于加快培育发展战略性新兴产业的决定》，其中提出，大力发展现代中药。卫生部副部长、国家中医药管理局局长王国强曾于 2011 年 1 月 13 日表示，“2010 年，我国中央财政安排专项资金 52.43 亿元用于中医药事业发展，是新中国成立以来最多的一年”。

国家中医药管理局日前发布《中医药事业发展“十二五”规划》，提出“十二五期间，中药工业将保持年均 12%以上的增速，到 2015 年中药工业总产值预计超 5500 亿元，未来将通过加大投入和建立完善中医药投入保障机制，打造一批知名中药企业”。

预计到 2015 年，包括中药工业、中药农业、中药商业、中药保健品、中药食品以及中药加工装备制造业等在内的大中药产业产值将达到 1 万亿元（注：数据来源于百度文库《中药行业 2012-2016 前景》）。

### （3）行业生产质量标准提高，行业面临整合

国家对医药行业的支持力度不断增强，政策持续给力。2011 年 3 月 1 日，中国《药品生产质量管理规范（2010 年修订）》正式施行，该管理规范是药品生产质量管理的基本准则，使制药企业生产越来越科学规范。在执行要求上，新版 GMP 直接参照欧盟标准，要求更加严格，现有药品生产企业将有五年过渡期达到规范要求，这意味着医药企业在五年内必须增加投入，不能达到规范要求的众多小规模企业将退出药品生产市场，而行业内优势企业的市场地位将进一步得到巩固，并抢占空余市场，进一步提高市场占有率。因此药品生产行业将面临巨大的整合机会。

### （4）医药消费市场增长明显

第一终端（指县及县以上医院）仍为医药市场主体，增速稳定，国产药品竞争力逐渐增强；第二终端（指所有药店（包括连锁））市场增速放缓，部分市场将向第三终端转移；第三终端（指农村的乡镇卫生院、村卫生室、诊所等）和社区终端（指城市社区卫生服务中心、服务站）受政策推动，市场保持高速增长可以预期。

我国医药工业在快速发展的同时，仍然存在一些突出矛盾和问题，主要是技术创新能力弱，制药企业研发投入低，高素质人才不足，创新体系有待完善；产品结构亟待升级，一些重大、多发性疾病药物和高端诊疗设备依赖进口，生物技术药物规模小，药物制剂发展水平低，药用辅料和包装材料新产品新技术开发应用不足；产业集中度低，企业多、小、散的问题依然突出，低水平重复建设严重，造成过度竞争、资源浪费和环境污染；药品质量安全保障水平有待提高，制药企业质量责任意识亟待加强。如果从数据来看，平均每天有一家医药生产企业倒闭、被兼并或重组；平均每天有两家医药流通企业被兼并、重组、倒闭或转产。当前我国药品结构中约 97% 是仿制药，在我国几千家 GMP 生产企业中，大约有 50% 产能过剩，其中单品生产线约 80% 以上产能过剩。具有批号的十几万个产品名录里，只有百余个产品是“过亿”品种。而制药企业比对中更是

只有数十家药企拥有单品过亿的品种。因此我国应采取加大化学原料药的生产和销售、完善知识产权立法、推进医药企业重组、将中药推向国际市场等举措,以促进我国医药制造业健康发展。

## 2、SFE (Sales Force Effectiveness) 的应用现状

SFE (Sales Force Effectiveness), 即销售队伍效力管理, 目前在跨国制药企业中得到了广泛应用, 部分国内本土制药企业也随之开始实施。传统意义上的医药营销, 制药公司认为只要增加销售代表, 就可增加销售额。但是, 随着竞争的加剧, 越来越多的制药公司开始接受只有好的客户才能带来高营业额的观点, 开始注重建立更加密切的客情关系。而这就需要借助现代化的计算机技术所带来的新管理手段才能实现。

国内最早实施 SFE 管理的制药企业之一是阿利康制药有限公司。2003 年阿斯利康制药公司中国商业运营副总裁 Mark Lotter 先生在一个医药行业论坛分享经验时谈到, “中国幅员广阔, 能收集到的资料很分散, 在有限的资源和无限的机会面前, SFE 提供了基本的管理思想和方法, 而相关的软件系统则为该策略的实现提供了保证”。

SFE 的基本观点包括: 基于对客户了解进行目标客户定位分析、管理各种日常推广活动、衡量最终的产出以及将活动与结果挂钩等。从理论上来说, 提高销售队伍的效率, 更好地确认目标客户, 改善销售队伍中低产出人员的业绩, 可有效提高总的销售额。而阿斯利康中国公司借助 SFE 系统的实施, 销售业绩提高了 10%-15%。

目前在中国的跨国制药企业正逐渐将 SFE 的应用引向深入, 大部分跨国制药企业都为此设立了专门的部门。例如中美上海施贵宝公司就设有销售市场效率部, 上海先灵葆雅制药公司设有销售效率部, 勃林格殷格翰制药公司则由客户关系部负责这项工作。这些部门全部独立于企业的销售部、市场部之外, 直接向高层负责, 从而保证了管理创新的实现。

由于销售队伍是制药企业实现营销目标的主要力量, 企业实施 S F E 是练内功, 因此, 普遍采用自建学术推广销售队伍的广大国内本土制药企业目前除了关注销售队伍员工的激励以外, 也开始引入 SFE, 意图从提高销售队伍的有效

性着手，建立客户信息数据库，区分客户价值，开展有针对性的推广活动，有效地管理销售过程，进而提高销售额，增强竞争力。

面对医药市场广阔的发展前景及近期新医改的全面推进，医药企业之间的竞争，已经发展到了决胜终端、掌控渠道的关键阶段。

以岭药业同样在强化其核心竞争优势的同时，采取了“加快新产品开发与上市”、“快速扩充销售队伍”、“成立销售效率部，引进销售队伍效力管理（SFE）”三管齐下的管理措施。

具体而言，为了加快新产品上市和发展第三终端市场，以岭药业专门成立了新产品部和城乡部、社区部，从 2011 年 7 月份开始大规模扩招销售人员，使原来专门从事主导产品销售的人员在第一终端、第二终端市场组建成共计 2000 人左右的销售队伍，计划在 2012 年底整体上要扩展到近 4000 人。随着销售队伍的翻倍式快速扩张，目标终端与目标客户的重新定位、产品信息传递的有效性、销售队伍生产力管理和销售队伍日常拜访效率等诸多方面的问题亟待解决。当然，公司早在 2011 年初就审时度势，专门成立了 SFE (Sales Force Effectiveness) 管理部门，全面推进实施 SFE 项目，以提高销售队伍的有效性。

## （二）研究意义

在包括“基本医疗保障制度、基本药物制度、基本医疗服务体系、基本公共卫生服务以及公立医院改革试点”等“五轮驱动”下的新医改已进入深水区的背景下，中国医药产业进入了危机并存的关键发展时代，制药企业之间的竞争本质变为了“供研产销”整个产业价值链的竞争，而市场营销恰恰是这条价值链上最关键的环节。

很多制药企业均需要充分整合“政策、产品、市场、渠道、终端、模式和组织”等营销要素，基于企业发展战略对市场营销进行系统思考和总体规划。然而，企业的营销活动是一个系统的工程，除了需要公司文化的引导、战略层面的支持、创新的营销思路，更需要组织强有力的执行力，才能让企业焕发活力，让企业的营销活动成为企业高速发展的动力和保障。

即目前医药行业及其市场环境正在发生的深刻变化，致使制药企业必须针



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库